

## MICHAEL PORTER'S MODEL AND BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX APPLIED TO THE MARKETING STRATEGY OF VINPROM "KARNOBAT"

Ivaylo Dimitrov

The University of National and World Economy – Sofia, Republic of Bulgaria, ikdim@abv.bg

**Abstract:** Between 2014 and 2019 the overarching changes in the political, social, economic, and technological environment affect the wine market in Bulgaria leading to its growth and expansion. This trend is expected to continue, but at a relatively slower pace.

The wine market is highly competitive. Not only is supply exceeding demand, but new international wine makers such as Australia, New Zealand, Argentina, Chile, etc. have also entered the market. In order to reach their targets, businesses have to switch their focus mainly on the customer. This can be achieved through Michael Porter's Model and the Boston Consulting Group (BCG) Matrix.

Porter's model identifies the main competitors and the potential of new entrants into the industry, the threat of substitute products, the power of customers and suppliers. These are market forces over which we have little direct influence. This model makes up the company's micro external environment. Porter's five forces shape a company's long-term attractiveness on the market or in a certain segment. BCG matrix helps to evaluate company's products and classify them according to the growth-share matrix.

This thesis makes an attempt to apply Porter's Five Forces and the BCG Matrix to the marketing strategy of Vinprom Karnobat which is a market leader in the production and sale of spirits and wine in Bulgaria. It is vital for every company to implement innovation both in the production and the marketing strategy.

There are few Bulgarian companies who apply these models in our economic environment. The aim of these models is to gain better balance between the internal and external marketing environment. To prepare an effective marketing strategy, a company has to study its customers and competitors – both existing and potential, as well as the threat of new substitute products and the power of suppliers.

It is vital for Vinprom Karnobat to determine which of its offerings are classified as "stars", "cash cows", "question marks", and "dogs". It should be able to decide which products are worth investing in and which are to be phased out because they are failing to generate enough profits or are making a loss. The company's best-selling products in 2018 are "Vodka Savoy" and "Karnobatska grozdova" making up 60-70% of its sales. These are the products that need serious attention and constant monitoring in terms of sales. The best-selling wines in 2018 are "Chateau Karnobat" and "Sofia" as these products have been on the market for a long time and are among the most favored. In 2016 Vinprom Karnobat marked an outstanding 200% boost in wine sales on the domestic market compared to the preceding year. In the following two years there was a slight increase of 5% growth per year. In terms of sales this takes the company three positions further down in the chart compared to the second ranking company "Vinex Slavyantsi".

Customers are becoming increasingly knowledgeable about wine and more demanding in terms of the offerings on the market. Vinprom Karnobat has successfully managed to satisfy its customers' needs better than the competition, which secured the leadership position of the company on the wine market in 2016.

**Keywords:** „stars”, „cash cows”, „question marks”, „dogs”

## МОДЕЛА НА МАЙКЪЛ ПОРТЪР И МАТРИЦАТА НА БОСТЪНСКАТА КОНСУЛТАНСКА ГРУПА ПРИЛОЖЕН КЪМ МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯТА НА ВИНПРОМ „КАРНОБАТ”

Ивайло Димитров

Университет за национално и световно стопанство – София, Република България  
ikdim@abv.bg

**Резюме:** В периода 2014-2019 г. настъпват сериозни политически, социални, икономически и технологични промени, оказващи влияние на пазара на вино в България. Той се развива и нараства, като в следващите години се очаква този процес да продължи, но със сравнително по-бавни темпове.

Пазарът на вина е силно конкурентен. Предлагането не само надхвърля търсенето, а на пазара навлязоха и нови страни производители като Австралия, Нова Зеландия, Аржентина, Чили и др. За да постигнат поставените си цели стопанските организации трябва да насочат своята дейност главно към потребителя.

Това налага приложението на моделът на петте сили на Майкъл Портър и матрицата на Бостънската консултантска група.

Моделът на М. Портър позволява да се определи кои са основните конкуренти и възможността от ново появили се такива, силата на стоките заместители, купувачите и силата на доставчиците, а това са факторите на пазара, на които пряко не може да влияем. Този модел дава представа за външната заобикаляща среда на компанията. Петте сили на модела оформят дългосрочната привлекателност на даден пазар или на даден сегмент. Матрицата на Бостънската консултантска група пък помага да бъдат оценени продуктите на компанията и да се определи към коя група продукти спадат според направената от нея матрица.

В статията е направен опит модела на петте сили на М. Портър и матрицата на Бостънската консултантска група, да бъдат приложени в маркетинговата стратегия на Винпром (ВП) „Карнобат”, който е лидер в производството и продажбата на алкохол и вино на българския пазар. За всяка една фирма е важно да проявява новаторство, както в производството, така и в прилаганата от нея маркетингова стратегия.

Малко са българските фирмите, които прилагат тези модели в условията на нашата икономика. Чрез тях се цели постигането на по-добро съответствие между вътрешна и външна маркетингова среда. За да изготви ефективна маркетингова стратегия, фирмата трябва да изучи клиентите и конкурентите си – съществуващи и потенциални, както и заплахата от навлизането на нови продукти заместители и силата на доставчиците.

За ВП „Карнобат” е много важно да определи кои от нейните продукти са „звезди”, „дойни крави”, „въпроси” и „бедни кучета”. На кои продукти да продължи да залага и да инвестира в тях, и кои продукти може да спре от пазара, ако не носят нужните приходи или дори загуби. Най-продаваните продукти за 2018 г. на посочената компания са „Водка Савой” и „Карнобатска гроздова”, които правят около 60-70% от продажбите ѝ. Именно на тях следва да се обръща сериозно внимание и да се следят постоянно техните продажби. От вината най-продавани за 2018 г. са „Шато Карнобат” и вино „София”, тъй като това са сериите, които са от най-дълги години на пазара и са едни от най-предпочитаните. През 2016 г. ВП „Карнобат” отбеляза голям скок с 200 % в продажбите на вино спрямо предходната година на вътрешния пазар. През следващите две години бележи лек ръст от 5% на година. Това отдалечава компанията почти тройно по продажби на вино от вторият в класацията „Винекс Славянци”.

Все повече клиенти повишават винената си култура и стават все по-претенциозни по отношение на предлаганите продукти на пазара. ВП „Карнобат” успява да задоволи нуждите на своите потребители по-добре от конкурентите си и завоюва лидерски позиции на пазара на вината през 2016г.

**Ключови думи :** „звезди”, „дойни крави”, „въпроси”, „бедни кучета”

## УВОД

„Адаптивната организация непрекъснато изследва средата и се опитва чрез гъвкаво планиране да постигне стратегическо съответствие с развиващите се условия.”<sup>121</sup> За определянето на външната среда на фирмата спомагат модела на петте сили на М. Портър, а за вътрешната матрицата на Бостънската консултантска група. Повечето български фирми не използват и не разглеждат тези модели, или го правят неспорадично и инцидентно. Моделът на Портър и матрицата на Бостънската консултантска група съм се опитал да приложа към една българска фирма лидер в производството и продажбата на алкохол и вино на българския пазар – ВП „Карнобат”.

## 1. МОДЕЛ НА МАЙКЪЛ ПОРТЪР

Моделът на М. Портър<sup>122</sup> позволява да се определи , кои са основните конкуренти и възможността от ново появили се такива, силата на стоките заместители, купувачите и на доставчиците, това са фактори на пазара , на които пряко не може да влияем. Този модел ни дава представа за външната заобикаляща среда на компанията. Те оформят дългосрочната привлекателност на даден пазар или сегмент:

-заплаха от интензивно съперничество в сегмента - зависи от фактори като: темпове на пазарното нарастване, степента на продуктова диференциация, концентрацията и балансът между конкурентите;

-заплаха от нови участници - потенциални конкуренти могат да бъдат: фирми предлагащи вече свои продукти на пазара; фирми предлагащи сходен продукт; фирми със свързан бизнес; новосъздадени фирми;

-заплаха от продукти заместители - появата на стоки заместители зависи от следните фактори: наличието на близки заместители; разходите у потребителя за преминаване към продуктите заместители;

<sup>121</sup> Kotler, Ph. (1991), *Marketing Management 7-th ed.*, p.58

<sup>122</sup> Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, N.Y.

-заплаха от растящата сила на купувачите - силата на купувачите се определят от такива фактори като: брой и концентрация на най-важните купувачи; превключващи разходи у купувачите; вертикално интегриране в отрасъла; равнището на доходност у купувачите;

-заплаха от доставчици - когато доставчиците имат силна власт могат да диктуват правилата в отрасъла. Договорната сила на доставчиците е най-силна когато: доставките са от ограничен брой фирми, продукта е силно специализиран, даденият продукт няма заместител и др.

М. Портьр ни предоставя възможност на базата на конкурентните предимства на фирмите да определим техните конкурентни стратегии. Фирмите постигат конкурентно предимство чрез разработване на предложения, които удовлетворяват нуждите на потребителите в по-висока степен, отколкото конкурентите. Според М. Портьр<sup>123</sup> конкурентните предимства се делят на: вътрешни /по разходи/ и външни /маркетингови/. „Разходните конкурентни предимства са: икономия от мащаба, ефект на опита и икономия за сметка на асортимента на предлаганите стоки и услуги”.<sup>124</sup> А маркетинговите конкурентни предимства са: лидерство в разходите, стратегия на диференциация и фокус(концентрация).

Моделът на М. Портьр позволява да се определи къде се намира фирмата на даден пазар. Колкото конкурентните сили са по-слаби, толкова е по-висока отрасловата рентабилност. Фирмите, които имат добра защита срещу петте сили на М. Портьр могат да постигнат рентабилност по-висока от средното ѝ ниво за бранша.

За компаниите е важно да определят кои продукти са „звезди”, „дойни крави”, „въпроси” и „бедни кучета”. На кои продукти да продължи да залага и да инвестира в тях, и кои продукти може да спре от пазара, ако не носят нужните приходи или дори и загуби.

## 2. МАТРИЦАТА НА БОСТЪНСКАТА КОНСУЛТАНТСКА ГРУПА

В края на 60-те години на ХХ-ти век Бостънската консултантска група разработва матрица с показателите „Относителен пазарен дял ” и „Средногодишни темпове на нарастване на търсенето”, чрез които оценява конкурентните позиции на организацията по видове дейности и продукти. Индикаторът „Средногодишни темпове на нарастване на търсенето” е индикатор за привлекателността на съответния бизнес. А показателя „Относителен пазарен дял” се изчислява като отношение между пазарния дял на организацията и сумата от пазарните дялове на нейните три главни конкуренти. Продуктите на компанията могат да се разделят на следните видове според матрицата:

-„Звезди” – това са най-перспективните за фирмата продукти и за тях е целесъобразно да се отдели най-голям инвестиционен ресурс. Това са лидерите в силно разрастващ се пазар . „Звездата“ някога е била „въпросителна“ .

-„Дойни крави” („Златни чувалчета”) – това са бившите „звезди“ с най-голям пазарен дял в бавно разрастващ се пазар. Това са най-важните източници на финансови средства за организацията. Поради ниските средногодишни темпове на нарастване на търсенето на тези продукти е целесъобразно насочване на инвестициите към по-перспективни продукти.

-„Въпроси” („Трудни деца” , „въпросителни”) – те оперират в силно разрастващи се пазари, но имат относителни малки пазарни дялове. Повечето бизнеси стартират като „въпроси“, след което компаниите се опитват да навлязат в разрастващи се пазари, които вече имат своя лидер. Тези бизнеси се нуждаят от много инвестиции” .<sup>125</sup> Ниският пазарен дял изисква конкретни действия и анализиране на причините за лошите конкурентни позиции на продуктите на организацията.

-„Бедни кучета” („Черните овци”) – това са най-неперспективните и губещи за организацията продукти. Те имат малък пазарен дял в бавно разрастващи се пазари, те генерират ниски печалби или загуби. Те имат лоши оценки и по двата показателя. В тях трябва да се инвестира по изключение.

“След като разположат различните бизнеси в матрицата „растеж-дял“, ръководителите на компанията трябва да определят дали портфейла е „здравословен“. Небалансираният портфейл ще има прекалено много „черни овци“ или „въпросителни“ и твърде малко „звезди“ и „дойни крави“.”<sup>126</sup>

След като определи ВП „Карнобат” кои продукти ѝ са „дойни крави” („златни чувалчета”), „звезди”, „въпроси” и „черни овци” („бедни кучета”), трябва да определи как по-добре да отговори на изискванията на външната маркетингова среда отразена чрез модела на М. Портьр.

<sup>123</sup> Porter, M. E. (1986), *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt-New York.

<sup>124</sup> Владимирова, Й. (2012), *Конкуренция и конкурентоспособност на търговските фирми*, с. 173

<sup>125</sup> Котлър, Ф. (2002), *Управление на маркетинга. Структура на управлението на пазарното предлагане*, с.81

<sup>126</sup> Пак там, с.82

### 3. МОДЕЛ НА ПОРТЪР ПРИЛОЖЕН КЪМ МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ НА ВП „КАРНОБАТ”

Мисията на компанията ВП „Карнобат” е да предложи на българския потребител качествени вина и алкохолни напитки, които се осланят на традиционните български сортове лозя и на традициите в производството им от 1959г. Основно обслужва българския пазар, като желае да запази лидерските си позиции при вината. Основните продукти, които предлага и заема централно място в стоквата номенклатура е „Карнобатска гроздова” и „Водка Савой”, с които всеки потребител я свързва. Цели запазване на обема на продажбите, което ще ѝ гарантира добра рентабилност. Компанията е готова да провежда комплекс от маркетингови действия, за да постигне задоволеност на потребителите по-добре от конкурентите си.

**Потребители-** „Маркетингът е насочен към клиентите. Това е управленски процес, отговорен за установяването, предвиждането и задоволяването на изискванията на клиентите с цел печалба.”<sup>127</sup> Колкото по-добре познаваме клиентите, толкова по-бързо ще приспособим маркетинговата си стратегия към техните характеристики.

Позицията на клиента е силна, защото ако остане недоволен винаги има възможност да промени ВП „Карнобат” с друг винопроизводител, който му предлага по-добро качество и цена.

**Конкурентна борба в бранша-** конкурентната борба е силна в отрасъла. В бранша има много фирми винопроизводители, които предлагат голям асортимент от вина. По-големите фирми в бранша са „Вила Ямбол”, Катаржина, Домейн Менада, Винекс Славянци и др. В Югозападен район конкуренти са Вила Мелник, Логодаж и Синтика. По данни на Нилсен България за 2016г. ВП „Карнобат” е лидера на българския пазар по производство и продажба на вина, на второ място се нарежда „Винекс Славянци”, на трето място е „Домейн Бояр” и на четвърто място е „Вила Ямбол”.

Освен във виното в алкохола основен конкурент на ВП „Карнобат” е ВП „Пещера”, като двете компании имат относително еднакъв пазарен дял с лек превес в полза на ВП „Пещера” с 2%. В различни продукти лидер е ВП „Карнобат”, а „последовател” е ВП „Пещера” и обратно. Да вземем за пример анасоновите напитки - ВП „Пещера” е лидер, а ВП „Карнобат” „последовател” – такива продукти са мастика „Пещера”, мента „Пещера” и др. И обратно ВП „Карнобат” е лидер, а ВП „Пещера” „последовател” във следните сегменти – „гроздови ракии”, „джин” и „водки”.

**Заплаха от нови конкуренти-** винаги съществува опасност от навлизане на нови конкуренти на пазара. При високи алкохолните продукти е по-трудно, защото изисква голяма инвестиция за осъществяване на технологичния цикъл. Но пък опасността се крие от фирми, които имат друга сфера на дейност да навлязат на този пазар. Така например „Дерби”, които се занимаваха с производството и продажбата на безалкохолно, сега започнаха да използват съществуващата си дистрибуторска мрежа за разпространението и продажбата на узо и водка, в най-скоро време и на други алкохолни продукти. „Кока-Кола” е същият пример от производството на безалкохолно, сега дистрибутират вече и вносен алкохол (водки, уискита и др.).

„По неофициална информация на в-к „Капитал” от септември 2017г. в момента в сектора има 19 проекта за нови изби, които са на различен етап на изграждане. В повечето случаи става въпрос за малки бутикови производства. Общият брой на винопроизводителите в страната е 263”.<sup>128</sup>

**Доставчици** - тук заплахата от силата на доставчици е минимална, защото ВП „Карнобат” си е производител на суровината за високо алкохолни продукти и вино. Има собствен масив от лозя за производството на вино, а относно алкохола е единственият производител в България на спирт. Тя осъществява собствено производство на спирт, така че за основната суровина не е зависима от други фирми. За останалите стоки за производство се използват български фирми. Може би зависимост до някаква степен има от фирмите занимаващи се с производството на бутилки. Фирмата избира своите доставчици посредством три важни фактора, които играят основна роля при вземането на решение за покупка. Това са: качеството, обслужването и цената.

**Заплаха от стоки заместители** - в най-голяма степен стоките заместители, които могат да изместят виното и алкохола са бирите. Те имат по-големи продажби през лятото, когато са в сезон. Така че трите компании Загорка, Каменица и Пиринско са заплаха за ВП „Карнобат” със своите стоки заместители.

Според прогнозите глобалната бирена индустрия ще продължи да се разраства, особено в премиум сегмента. Най-вероятно обаче растежът ще дойде не от зрелите пазари, а от нововъзникващите, какъвто е

<sup>127</sup> Британски институт по маркетинг, цитирано: Кръстева, Н. (2013), „Маркетингови метаморфози и предизвикателства в дигиталната ера” с.88

<sup>128</sup> Коджаиванова, А., Ватева, Д. (2017, 29 септември), „Вината на лошото време”, В. „Капитал” [https://www.capital.bg/biznes/stoki\\_i\\_prodaybi/2017/09/29/3050170\\_vinata\\_na\\_loshoto\\_vreme/](https://www.capital.bg/biznes/stoki_i_prodaybi/2017/09/29/3050170_vinata_na_loshoto_vreme/)

източноевропейският. InBev вече се възползва от това явление като нарастването на оперативната й печалба, както и на продажбите й, се дължи на този регион. В България е собственик на "Каменица" АД. Компанията оценява пазарния си дял в България на 31.4%. Следващата информация е получена от електронното издание на списание „Регал” по данни на „Нилсен България”: „Пет категории успяват да генерират почти 80% от продажбите в стойност на алкохолните напитки в България. На първо място с дял от 51,6% в стойност е бирата. Тя е най-предпочитания, т.е. най-често консумирания продукт на пазара. Следва категорията вино с 11,1% дял в стойност. През последните дванадесет месеца виното си разменя местата с категорията уиски, което преминава от втора на трета позиция.”<sup>129</sup>

От направеното авторско изследване в Югозападен район се потвърждава информацията, която имаме в национален мащаб. Делът на виното като консумация се увеличава в Югозападен район за сметка на домашното вино. При виното „Before & After”<sup>3</sup>л. ръста е най-забележим от 120%. Въпреки че „заради неблагоприятните метеорологични условия, световното производство на вино намалява с 10% спрямо 2018. Това са изводите в годишния доклад на Международната организация за лозята и виното (OIV)”<sup>130</sup>.

"Последните няколко години наблюдаваме тенденция на увеличаване на консумацията на вино от изби за сметка на домашно произведените вина", коментират от "ВП брандс интернешънъл".<sup>131</sup>

Може да направим следните изводи и обобщения: позицията на клиентите е силна, защото лесно могат да преминат към друг производител; конкурентната борба в бранша също е силна, защото има доста производители – големи и малки; получаването на евросубсидии прави все по-лесно навлизането на пазара на вино, през последните години се появиха нови малки изби, както и съществуващите се осъвремениха и развиха; доставчиците нямат силна роля, защото винаги могат да бъдат сменени с други, а и ВП „Карнобат” си е производител на основната суровина; заплахата от стоки заместители главно е от бирите, те са основен заместител на виното, но тук силата им я определям като средна.

След направения анализ на ВП „Карнобат” за външната обкръжаваща среда с помощта на модела на М. Портър сега може да приложим матрицата на Бостънската консултантска група към продуктите на ВП „Карнобат”.

#### 4. МАТРИЦАТА НА БОСТЪНСКАТА КОНСУЛТАНСКА ГРУПА ПРИЛОЖЕНА КЪМ МАРКЕТИНГОВАТА СТРАТЕГИЯ НА ВП „КАРНОБАТ”

Матрицата на Бостънската консултантска група ни помага да оценим продуктите на компанията. Трябва да определим кои продукти на ВП „Карнобат” са „дойни крави”, „звезди”, на които компанията трябва да заложи и й носят големи приходи, и кои продукти са „въпроси” и „черни овци” („бедни кучета”), от които трябва да се откаже.

„Звезди”- „звездите” са с висок относителен дял и високи средногодишни темпове на нарастване на търсенето. Такива продукти на ВП „Карнобат” са: вино „Сайкъл”, което след пускането на пазара завоюва голям пазарен дял; вино „Братя Минкови”, което със своето добро качество спечели доверието на потребителите въпреки по-високата цена от средната такава за класа вино. „Може спокойно да се каже, че продажбите на хубави вина на достъпни цени в България се увеличават, а интересът към хубавите, качествени напитки расте”<sup>132</sup> От алкохола узо „Зорбас” при пускането си на пазара беше бързо приет и направи голям пазарен дял.

„Дойни крави” („Златни чувалчета”) – това са продуктите с най-голям пазарен дял и ниски средногодишни темпове на нарастване. Тези продукти са едни от най-дълго време на пазара, извоювали своя пазарен дял и носят най-важните източници на финансови средства за компанията. Към тази група продукти на ВП „Карнобат” спадат „Карнобатска гроздова”, водка „Савой”, джин „Савой”, вино „Шато Карнобат”. С вино „Шато Карнобат” беше много трудно в началото докато се наложи на пазара. След това нарастваше с бавни темпове на пазара, докато в годините 2008-2009 г. беше лидер на пазара по продажба на вина от сериите, които имаше тогава ВП „Карнобат”. И сега се наблюдава бавно падане на пазарния дял за сметка на други вина.

<sup>129</sup> Недялкова, Хр.(2015, 6 октомври), „Виното е най-бързо развиващата се категория в България”, „Регал”  
[http://www.regal.bg/novini/pazari/2015/10/06/2622617\\_vinoto\\_e\\_nai-burzo\\_razvivashata\\_se\\_alkoholna/](http://www.regal.bg/novini/pazari/2015/10/06/2622617_vinoto_e_nai-burzo_razvivashata_se_alkoholna/)

<sup>130</sup> OIV цитирано: Divino.bg (2019, 1 ноември), „По-слабо световно производство на вино отчитат от OIV”, <https://divino.bg/Po-slabo-svetovno-proizvodstvo-na-vino-otchitat-ot-OIV>

<sup>131</sup> Коджаиванова, А. (2018, 5 ноември), „Продажбите на вино надхвърлиха 250 млн.лв.”, В., „Капитал”  
[https://www.capital.bg/specialni\\_izdaniia/regal500plus/2018/11/10/3338286\\_pazarut\\_na\\_vino\\_-\\_vse\\_po-mesten/](https://www.capital.bg/specialni_izdaniia/regal500plus/2018/11/10/3338286_pazarut_na_vino_-_vse_po-mesten/)

<sup>132</sup> Николаева, В. (2014, 26 ноември), „Между ниската цена и високото качество”, В., „Капитал”  
[http://www.capital.bg/specialni\\_izdaniia/vino/2014/11/26/2427825\\_mejdu\\_niskata\\_cena\\_i\\_visokoto\\_kachestvo/](http://www.capital.bg/specialni_izdaniia/vino/2014/11/26/2427825_mejdu_niskata_cena_i_visokoto_kachestvo/)



**„Въпроси” („грудни деца” , „въпросителни”)** – те оперират в силно разрастващи се пазари, но имат относителни малки пазарни дялове. Повечето бизнеси стартират като „въпроси“, след което компаниите се опитват да навлязат в разрастващи се пазари, които вече имат своя лидер. Такива продукти на ВП „Карнобат” са вина „Тера Маркели”, „Етно”, „Before & After”, те имат ниски пазарни дялове на пазара, но въпреки това имат високи средногодишни темпове на нарастване на търсенето. Просто трябва да се поработи върху тяхното представяне, реклама, спонсорство с тяхно участие – напр. кампанията на вино „Етно” за възстановяване на хижа „Скакавица”. Днешните потребители очакват бизнеса да има „съзнание”. Доклад на Еделман сочи че 73% от потребителите биха се насочили към друг бранд, ако го асоцират с добра кауза. Вината се харесват от потребителите, но им трябва нужното време, за да достигнат по-голям пазарен дял.

**„Бедни кучета” („Черните овци”)** – Това са най-неперспективните и губещи за организацията продукти. Те имат малък пазарен дял. Такива „бедни кучета” за ВП „Карнобат” са вино „Грозден”, което беше пуснато с не толкова добро качество в началото, но с добра цена. Но клиентите го пробваха и не го харесаха. След това е много трудно да върнеш тези клиенти към този продукт. То се утвърди като виното на „ол-инклузива”, там се подбират евтини вина с не добро качество. Сега се прави опит да се наложи на пазара в нова разфасовка и с ново име. Името е „Хоремаг” в разфасовка 2л., но тук е в конкуренция с другите евтини вина от 2л. в ПВЦ бутилка, които се купуват при цена 2-2,50 лв., докато новото вино е с базова цена 4,19 лв. и трябва да се продава на цена 5 лв. Така не се отличава по нищо от другите евтини вина в ПВЦ бутилка. Може би е по-добре да бъде в стъклена бутилка и разфасовка примерно от 3л., за да се отличава от другите вина, върху това трябва да помислят продуктите мениджъри. Друго такова вино е „Нашенска наздравица” 2л., което също е в ПВЦ бутилка и на по-ниска цена. Но неговите продажби бяха парирани от другите вече наложили се на пазара евтини вина, които са достатъчно познати на клиентите. С тази непозната марка дори на по-ниска цена е много по-трудно да се наложи на пазара. Тук дори са наблюдава „стоков канибализъм” (при него два близки продукта взаимно си „крадат” от продажбите) причината е, че в ниския клас има много вина на фирмата. Такива са „Меча кръв, Механджийско, Ловджийско, Нашенска наздравица”, където разликата е средно около 20 ст. Сега се спира вино „Меча кръв” 1.5 л., защото няма достатъчно клиенти, остава само разфасовката от 0,75л.

„През 2016 г. карнобатският производител направи огромен скок като отчете изненадващо над 200% на продажбите си на вино на вътрешния пазар и така излезе на лидерското място.”<sup>133</sup> ВП „Карнобат” трябва да запази високите пазарни дялове и средногодишните темпове на нарастване на търсенето на „звездите”, такива продукти са вино „Сайкъл” и узо „Зорбас”. Да приложи стратегия на „поддържане” към своите „дойни крави”, едни от продуктите, които и носят важни финансови средства за компанията, такива продукти са „Карнобатска гроздова”, водка „Савой”, вино „Шато Карнобат”. „Въпроси” са вината „Тера Маркели” и „Before & After”, които имат високи средногодишни темпове на нарастване на търсенето, но малък пазарен дял. Компанията трябва да заложи на тях, защото те ще увеличат пазарния си дял и ще носят финансови средства. Това са бъдещите „дойни крави” или „звезди”. А по отношение на „бедните кучета” фирмата трябва да прецени дали някои от тях да не спре от производство като например „Нашенска наздравица”, която ѝ носи недостатъчни приходи.

## 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важно е за ВП „Карнобат” да продължи да използва модела на М. Портър и матрицата на Бостънската консултантска група. С помощта на матрицата на М. Портър установихме, че елементите от външната обкръжаваща среда с най-голяма сила на влияние върху ВП „Карнобат” са клиентите, конкурентната борба в бранша и риска от новопоявили се конкуренти. С по-слаба сила на влияния са доставчиците и стоките заместители. Важно конкурентно предимство за фирмата е качеството и трябва да продължи да залага на него, то се оценява като добро. Продуктите които са оценени с най-високо качество при алкохола са следните: „Водка Савой”, „Карнобатска гроздова”, които са нейните „дойни крави”. При вината с най-високо качество са оценени „Братя Минкови” и „Сайкъл”, които са нейните „звезди”.

## ЛИТЕРАТУРА

Британски институт по маркетинг, цитирано: Кръстева, Н. (2013), *„Маркетингови метаморфози и предизвикателства в дигиталната ера”*

<sup>133</sup> Коджаиванова, А. (2018, 5 ноември), *„Продажбите на вино надхвърлиха 250 млн.лв.”*, В „Капитал”  
[https://www.capital.bg/specialni\\_izdaniia/regal500plus/2018/11/10/3338286\\_pazarut\\_na\\_vino\\_-\\_vse\\_po-mesten/](https://www.capital.bg/specialni_izdaniia/regal500plus/2018/11/10/3338286_pazarut_na_vino_-_vse_po-mesten/)

- Владиминова, Й. (2012), *Конкуренция и конкурентоспособност на търговските фирми*. Изд. „Авангард Прима“, София.
- Ковачев, А. (2001), *Управление. Теория и практика*. УИ „Стопанство“, София.
- Коджаиванова, А., Ватева, Д. (2017, 29 септември), „Вината на лошото време“, В.„Капитал“  
[https://www.capital.bg/biznes/stoki\\_i\\_prodajbi/2017/09/29/3050170\\_vinata\\_na\\_loshoto\\_vreme/](https://www.capital.bg/biznes/stoki_i_prodajbi/2017/09/29/3050170_vinata_na_loshoto_vreme/)
- Коджаиванова, А. (2018, 5 ноември), „Продажбите на вино надхвърлиха 250 млн.лв.“, В.„Капитал“  
[https://www.capital.bg/specialni\\_izdaniia/regal500plus/2018/11/10/3338286\\_pazarut\\_na\\_vino\\_-\\_vse\\_po-mesten/](https://www.capital.bg/specialni_izdaniia/regal500plus/2018/11/10/3338286_pazarut_na_vino_-_vse_po-mesten/)
- Котлър, Ф. (2002), *Управление на маркетинга. Структура на управлението на пазарното предлагане*. Изд. „Класика и стил“ ООД, София.
- Недялкова, Хр. (2015,6 октомври), „Виното е най-бързо развиващата се категория в България“, „Регал“  
[http://www.regal.bg/novini/pazari/2015/10/06/2622617\\_vinoto\\_e\\_nai-burzo\\_razvivashata\\_se\\_alkoholna/](http://www.regal.bg/novini/pazari/2015/10/06/2622617_vinoto_e_nai-burzo_razvivashata_se_alkoholna/)
- Николаева, В. (2014, 26 ноември), „Между ниската цена и високото качество“, В.„Капитал“  
[http://www.capital.bg/specialni\\_izdaniia/vino/2014/11/26/2427825\\_mejdu\\_niskata\\_cena\\_i\\_visokoto\\_kachestvo/](http://www.capital.bg/specialni_izdaniia/vino/2014/11/26/2427825_mejdu_niskata_cena_i_visokoto_kachestvo/)
- Kotler, Ph. (1991), *Marketing Management 7-th ed.*, Prentice-Hall International
- OIV цитирано: Divino.bg (2019, 1 ноември), „По-слабо световно производство на вино отчитат от OIV“,  
<https://divino.bg/Po-slabo-svetovno-proizvodstvo-na-vino-otchitat-ot-OIV>
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, N.Y.
- Porter, M. E. (1986), *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt-New York